Revenu Québec

www.revenu.gouv.qc.ca

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Ensemble,
nous contribuons avec fierté à assurer
le financement et la qualité des services publics.

Québec

Revenu Québec

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.

Afin d'alléger le texte, le masculin est employé pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Imprimé sur du papier Rolland Enviro100, contenant 100 % de fibres postconsommation, certifié ÉcoLogo, sans chlore et fabriqué au Québec par Cascades à partir d'énergie biogaz.

ISBN 978-2-550-57150-6
ISBN 978-2-550-57151-3 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2009

© Gouvernement du Québec, 2009
Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de Revenu Québec.

Monsieur Yvon Vallières
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

C'est avec plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2009-2012* de Revenu Québec.

Grâce à Revenu Québec, le gouvernement est en mesure de financer et d'offrir les services publics destinés à la population ainsi qu'aux entreprises. En conséquence, les choix stratégiques présentés dans ce plan revêtent une importance particulière, tant pour le gouvernement que pour les citoyens et les entreprises. Ils réaffirment l'engagement de Revenu Québec à offrir des services de qualité, au meilleur coût, en facilitant notamment les démarches des citoyens et des entreprises. Pour cela, Revenu Québec mise sur la prestation électronique de services, pour permettre à sa clientèle d'accéder au moment qui lui convient à une vaste gamme de produits et de services en ligne. Le plan a également pour but d'inciter les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales, puisqu'il met en œuvre diverses mesures de soutien à l'autocotisation et renforce parallèlement les contrôles pour lutter contre l'évasion fiscale et les stratagèmes d'évitement fiscal.

Enfin, Revenu Québec mise sur la compétence des personnes. En effet, toutes les actions qu'il planifie seront réalisées grâce à l'expertise et au dévouement de son personnel qui contribue avec fierté à la mission de Revenu Québec.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma très haute considération.

Le ministre du Revenu,

Robert Dutil
Québec, octobre 2009

Monsieur Robert Dutil
Ministre du Revenu
Revenu Québec
3800, rue de Marly
Québec (Québec) G1X 4A5

Monsieur le Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2009-2012*. Il permettra à Revenu Québec de relever les défis liés aux grands enjeux auxquels il fera face au cours des prochaines années.

Le premier enjeu consiste à améliorer les services offerts et à assurer leur qualité. Pour y arriver, Revenu Québec privilégiera plus que jamais l'utilisation des services en ligne.

Le deuxième enjeu porte sur le respect des obligations fiscales. L'autocotisation et la confiance qu'ont les citoyens, les entreprises et les partenaires envers Revenu Québec demeurent à la base du système fiscal québécois. Tout doit donc être mis en œuvre pour les assister et leur simplifier la tâche dans l'accomplissement de leurs obligations. Par ailleurs, devant la mondialisation des entreprises, le déplacement des centres de production, l'intensification du commerce électronique et l'apparition de stratagèmes d'évitement fiscal, Revenu Québec élaborera des stratégies destinées à préserver la base des revenus de l'État, tout en assurant l'équité du régime fiscal.

Enfin, le troisième enjeu porte sur la disponibilité de l'expertise et l'innovation dans les façons de faire pour réaliser la mission de Revenu Québec. En misant sur son personnel ainsi que sur l'innovation et en participant activement aux projets gouvernementaux en lien avec sa mission, Revenu Québec compte être reconnu toujours davantage pour l'excellence de son administration de la fiscalité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

La sous-ministre du Revenu,

Francine Martel-Vaillancourt, FCA
Québec, octobre 2009

Table des matières

Préambule 8

1. **Présentation de Revenu Québec** 9

Mission 9

Vision 10

Valeurs 10

2. **Contexte, enjeux et orientations stratégiques** 11

Contexte 11

Enjeu 1 L'évolution des services offerts pour en assurer la qualité 13

Orientation 1 Actualiser l'offre de service destinée aux citoyens et aux entreprises en tenant compte de leurs besoins et en privilégiant l'utilisation des services en ligne 13

Enjeu 2 Le respect des obligations fiscales pour assurer le financement des services publics 14

Orientation 2 Inciter les citoyens et les entreprises à remplir volontairement leurs obligations 14

Orientation 3 S'assurer que chacun paie sa juste part d'impôts, de taxes et de contributions sociales 15

Enjeu 3 La disponibilité de l'expertise et l'innovation dans les façons de faire pour réaliser la mission de Revenu Québec 16

Orientation 4 Miser sur les personnes 16

Orientation 5 Innover dans les façons de faire et collaborer activement à la mise en œuvre des orientations gouvernementales 17

3. **Quelques grands projets contribuant à la réalisation du plan stratégique** 18

Conclusion 19

Annexe

Tableau synoptique du *Plan stratégique 2009-2012* 21

Préambule

Le *Plan stratégique 2009-2012* constitue un outil de gestion précieux qui orientera l'évolution de Revenu Québec au cours des trois prochains exercices financiers. Il a été élaboré en respectant la structure établie par la Loi sur l'administration publique. Il s'agit du troisième cycle de planification stratégique de Revenu Québec depuis l'entrée en vigueur de cette loi.

Ce plan a fait l'objet d'une large concertation au sein de Revenu Québec, tant auprès du personnel que des gestionnaires. En effet, des groupes de discussion et des rencontres ont été tenus avec les comités de gestion des différentes directions générales et le comité de direction élargi. Les membres du comité consultatif ont également été consultés. La richesse des informations obtenues a permis de déterminer les enjeux et les orientations majeures des prochaines années pour Revenu Québec.

Le *Plan stratégique 2009-2012* est structuré en trois parties. La première partie a pour objet de présenter Revenu Québec, sa mission, sa vision et ses valeurs. La seconde partie présente brièvement le contexte dans lequel intervient Revenu Québec et les enjeux auxquels il doit faire face, ainsi que les orientations stratégiques qui en découlent. Enfin, la dernière partie présente les principaux projets qui contribueront à l'atteinte des objectifs stratégiques d'ici 2012. Les actions assurant la mise en œuvre du plan stratégique seront précisées chaque année dans un plan d'action établissant les cibles annuelles, les principales actions à réaliser et les résultats que l'organisation compte atteindre.

1. Présentation de Revenu Québec

Mission

Percevoir les impôts et les taxes ainsi qu'administrer les programmes et les services que lui confie le gouvernement.

Revenu Québec a pour mission

- d'assurer la perception des impôts et des taxes ainsi que des fonds pour tout programme qui lui est confié afin que chacun paie, en toute équité, sa juste part du financement des services publics;
- d'administrer le Programme de perception des pensions alimentaires afin d'assurer la régularité du soutien financier prévu par la loi auxquels ont droit les enfants et les parents gardiens;
- d'administrer les programmes sociofiscaux et tout autre programme de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement;
- d'assurer l'administration provisoire des biens non réclamés et leur liquidation pour en verser la valeur aux ayants droit ou, à défaut, au ministre des Finances;
- de tenir un registre public des entreprises faisant des affaires au Québec et d'administrer le régime québécois régissant l'existence des personnes morales afin de contribuer à la protection du public et des entreprises;
- de recommander au gouvernement des modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes afin de contribuer à l'évolution des politiques gouvernementales.

L'administration de la fiscalité et des divers programmes que lui confie le gouvernement amène Revenu Québec à établir des relations avec une clientèle très diversifiée, composée notamment de contribuables, de mandataires et de bénéficiaires.

Revenu Québec joue un rôle important pour le gouvernement, puisqu'il assure le financement de la majorité des services publics. De plus, de nombreux citoyens comptent sur ses interventions pour recevoir rapidement certains revenus. Sa mission reflète la diversité des mandats qui lui ont été confiés, mettant ainsi à profit l'expertise développée par l'organisation.

Par ailleurs, Revenu Québec entretient des liens avec de nombreux partenaires qui lui permettent de mieux s'acquitter de sa mission. Ceux-ci proviennent à la fois du secteur privé et du secteur public. Parmi ces partenaires se trouvent, entre autres, le ministère des Finances, l'Agence du revenu du Canada, le ministère de la Justice, le ministère de la Sécurité publique, la Sûreté du Québec, le ministère des Transports, le ministère de la Famille et des Aînés, le ministère des Services gouvernementaux, Services Québec, la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Régie des rentes du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société des alcools du Québec, la Société immobilière du Québec, le Curateur public du Québec,

l'École nationale d'administration publique, des développeurs de logiciels en fiscalité, des firmes-conseils en technologies de l'information, des institutions financières et des associations professionnelles.

Vision

Ensemble, nous contribuons avec fierté à assurer le financement et la qualité des services publics.

Revenu Québec joue un rôle clé au sein de l'État en percevant près de 85 % des revenus autonomes du gouvernement. L'essentiel du financement des programmes gouvernementaux dépend ainsi de l'efficacité de son fonctionnement. C'est pourquoi Revenu Québec a choisi, pour le *Plan stratégique 2009-2012*, de se doter d'une vision reflétant la finalité de sa mission, qu'il compte réaliser grâce à la contribution de son personnel et de ses partenaires.

Valeurs

Dans ce nouveau plan stratégique 2009-2012, Revenu Québec réaffirme avec force les valeurs éthiques auxquelles il a donné priorité et qui animent son personnel dans l'accomplissement de son travail. Ces valeurs sont les suivantes :

- l'équité, qui consiste à faire une application juste, impartiale mais humaine des lois sous sa responsabilité;
- le sens du service, qui se traduit par la courtoisie, la disponibilité et l'efficacité. Il implique également la neutralité du personnel ainsi que l'utilisation et la conservation en toute confidentialité des renseignements qui lui sont confiés;
- le respect, qui se reflète dans l'ensemble des relations que Revenu Québec entretient avec sa clientèle en la traitant avec égards, en l'écoutant et en communiquant avec elle de façon simple et claire. Cette valeur consiste également à reconnaître l'importance, la différence et la contribution de chaque personne, en lui faisant confiance et en agissant avec transparence;
- le sens des responsabilités, qui se traduit par un personnel engagé, solidaire dans l'atteinte des résultats organisationnels et qui a le souci de maintenir et d'améliorer ses compétences.

2. Contexte, enjeux et orientations stratégiques

Contexte

Le *Plan stratégique 2009-2012* devra être réalisé en tenant compte de l'évolution du contexte dans lequel Revenu Québec intervient. Outre les éléments de gestion interne, de nombreux facteurs externes, présentés ci-après, exercent une influence importante sur ce contexte.

Évolution démographique

Selon l'Institut de la statistique du Québec, la proportion des personnes de 65 ans et plus, qui s'établit aujourd'hui à 14 % de la population, se situera à 18 % en 2016, à 24 % en 2026 et pourrait atteindre 31 % en 2051[1]. Le vieillissement de la population aura des effets importants sur le fonctionnement de Revenu Québec, tout comme sur celui de l'ensemble des organismes gouvernementaux qui offrent des services à la population. Cette perspective démographique incite déjà Revenu Québec à approfondir sa réflexion sur les modes de prestation des services qu'il offre et offrira à sa clientèle afin de les adapter à ses besoins.

Parallèlement à ce constat, Revenu Québec anticipe de nombreux départs à la retraite à court terme. Également, il fera face à la raréfaction de la main-d'œuvre, attribuable à la faible natalité des dernières années, comme tous les employeurs du secteur public et du secteur privé. En conséquence, il se trouvera en concurrence avec eux. L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre constituent ainsi des préoccupations dont Revenu Québec doit tenir compte. Plusieurs moyens devront être envisagés au cours des prochaines années pour réduire les risques de pertes d'expertise. Entre autres, Revenu Québec devra explorer la possibilité de décentraliser certaines activités selon la disponibilité de la main-d'œuvre spécialisée dans les régions.

Contexte économique

L'évolution récente du contexte économique incite également à la prudence. Comme ailleurs, les perspectives économiques du Québec se sont dégradées rapidement ces derniers mois, l'économie étant entraînée en récession par la détérioration de la situation économique aux États-Unis[2]. Bien qu'il soit impossible de prévoir avec précision les conséquences que la récession aura sur le Québec et leur durée, il est certain que les activités de Revenu Québec seront touchées. La création d'emplois et le niveau de consommation, par exemple, ont un effet direct sur les recettes fiscales. De même, le niveau de confiance des entrepreneurs influe sur leur décision d'investir en créant de nouvelles entreprises ou en lançant de nouveaux projets chez celles déjà en activité. Dans ce contexte, Revenu Québec devra, à la fois, continuer d'aider les contribuables à accomplir leurs obligations fiscales et veiller en tout temps à ce qu'ils les respectent afin de financer les programmes gouvernementaux offerts à la population.

1. GIRARD, Chantal. *Le bilan démographique du Québec*, édition 2008, Institut de la statistique du Québec.
2. MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC. *Budget en un coup d'œil*, budget 2009-2010, p. 4.

Technologies de l'information et des communications

Les technologies de l'information et des communications permettent non seulement d'améliorer la qualité des services, mais aussi de réduire les délais et les coûts. Revenu Québec a donc pris le virage technologique dès le début des années 1990. Aujourd'hui, il offre aux citoyens et aux entreprises une large gamme de services en ligne, pendant des plages horaires étendues, tels que l'inscription aux fichiers de Revenu Québec, la transmission des déclarations et des paiements ou la consultation du dossier fiscal. Les nouvelles technologies constituent également un catalyseur d'importance de la modernisation de l'organisation.

Par ailleurs, ces technologies évoluent constamment, entraînant avec elles de nouveaux besoins et attentes chez la clientèle. En effet, selon deux sondages réalisés en 2006, la clientèle souhaite notamment bénéficier de services en ligne adaptés à ses besoins et garantissant la sécurité et la confidentialité des renseignements. Revenu Québec poursuivra ses efforts pour répondre à ces attentes en favorisant l'utilisation des services en ligne et en développant son offre de service en fonction des différents profils de clientèle et des types de demandes.

Mondialisation des stratagèmes d'évasion fiscale

L'autocotisation, à la base du système fiscal québécois, est un élément essentiel de la confiance que les citoyens, les entreprises et les partenaires accordent au régime fiscal. Revenu Québec doit donc favoriser l'accomplissement volontaire des obligations fiscales, tout en exerçant sa mission avec une qualité accrue.

Cependant, de nouvelles tendances modifient l'environnement dans lequel intervient l'organisation. Revenu Québec doit ainsi adapter ses stratégies de contrôle pour tenir compte de la mondialisation des entreprises, du déplacement des centres de production, de l'intensification du commerce électronique et de l'apparition de stratagèmes d'évitement fiscal, comme les planifications fiscales abusives et les transactions internationales impliquant des paradis fiscaux. Il s'engage à relever le défi de préserver l'assiette fiscale pour maintenir l'équité du régime fiscal et garantir la sécurité du financement des services publics.

Contribution de Revenu Québec aux projets gouvernementaux

Revenu Québec et son personnel, forts des valeurs qui les animent, s'impliquent dans la mise en œuvre de projets gouvernementaux au bénéfice de la société. Il est d'ailleurs fier de s'être doté de plans d'action qui répondent aux recommandations contenues dans la stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 et dans la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale.

Dans le cadre de la modernisation de l'État, Revenu Québec a pris en charge de nouvelles responsabilités au cours des dernières années, entre autres l'administration provisoire des biens non réclamés, le registre des entreprises et la perception des cotisations au Régime québécois d'assurance parentale. Il travaille également à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en matière de services partagés, en étroite collaboration

avec le Centre de services partagés du Québec. L'ensemble de ces changements influe sur son organisation du travail. Revenu Québec doit s'assurer que ces changements sont réalisés de façon à concilier harmonieusement ces nouvelles responsabilités avec sa mission première, qui est de percevoir les impôts et les taxes, tout en générant des gains à l'échelle gouvernementale.

Enjeu 1 L'évolution des services offerts pour en assurer la qualité

L'utilisation des nouvelles technologies pour répondre aux besoins de la clientèle constitue une opportunité que Revenu Québec saisit non seulement pour améliorer la prestation des services offerts, mais aussi pour en assurer la qualité.

Orientation 1 Actualiser l'offre de service destinée aux citoyens et aux entreprises en tenant compte de leurs besoins et en privilégiant l'utilisation des services en ligne

Revenu Québec choisit de tout mettre en œuvre pour que les services qu'il offre à sa clientèle répondent de manière adéquate à ses besoins, tout en limitant les coûts de fonctionnement. Pour y parvenir, il mise sur les services en ligne, dont il compte faire le mode de communication privilégié avec la clientèle. En effet, les technologies de l'information et des communications permettent de développer une gamme complète de services en ligne non seulement pour mieux répondre aux besoins des citoyens et des entreprises qui ont déjà pris le virage technologique, mais aussi pour limiter la croissance des coûts de traitement. Revenu Québec effectuera la promotion de ses modes de communication les plus modernes (courriels, formulaires dynamiques et interactifs, Internet), et les citoyens et les entreprises seront orientés vers les modes les mieux adaptés à leurs besoins.

Revenu Québec est également soucieux d'assurer la qualité de ses services. C'est pourquoi il évaluera périodiquement le degré de satisfaction de sa clientèle pour déterminer les éléments qui requièrent des améliorations. Il accentuera ses efforts pour moderniser la prestation de services relative au registre des entreprises, aux biens non réclamés et aux pensions alimentaires. De plus, il continuera ses travaux visant à alléger le fardeau administratif des entreprises, à l'instar de la plupart des pays occidentaux et conformément aux orientations gouvernementales. Enfin, il simplifiera encore plus les démarches de sa clientèle lorsqu'elle s'adresse à lui pour obtenir les sommes ou les crédits auxquels elle a droit.

Axe d'intervention 1.1 Prestation électronique de services		
Objectif 1.1.1	**Accroître la gamme des produits et services offerts par voie électronique aux citoyens et aux entreprises**	
	Indicateur : Proportion des produits et services accessibles par voie électronique	
Objectif 1.1.2	**Privilégier l'utilisation des services en ligne pour traiter avec les citoyens et les entreprises ainsi que pour les informer**	
	Indicateur : Proportion des principales transactions et des communications par voie électronique par rapport à l'ensemble des modes de services	**Cible** : D'ici 2012, faire augmenter la proportion de 30 %
Objectif 1.1.3	**Collaborer avec les partenaires externes pour améliorer la prestation électronique de services**	
	Indicateur : Pourcentage des projets ayant été soumis à une évaluation pour mettre à contribution des partenaires externes	

Axe d'intervention 1.2 Qualité des services		
Objectif 1.2.1	**Atteindre les objectifs de la *Déclaration de services aux citoyens et aux entreprises***	
	Indicateur : Pourcentage des cibles de la déclaration atteintes ou dépassées	**Cible** : Atteindre 100 % des cibles chaque année
Objectif 1.2.2	**S'assurer que la clientèle est satisfaite des services qui lui sont rendus**	
	Indicateur : Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services	**Cible** : 75 %
Objectif 1.2.3	**Moderniser la prestation de services relative notamment au registre des entreprises, aux biens non réclamés et aux pensions alimentaires**	
	Indicateur (registre des entreprises) : Réduction des délais de service	**Cible** : D'ici 2012, réduire les délais de 50 %
	Indicateur (biens non réclamés) : Actions réalisées pour améliorer les services	
	Indicateur (pensions alimentaires) : Actions mises en œuvre pour améliorer les services	
Objectif 1.2.4	**Simplifier l'administration de la fiscalité des entreprises par des allègements réglementaires et administratifs**	
	Indicateur : Pourcentage des mesures réalisées	**Cible** : D'ici 2012, réaliser 100 % des mesures du plan d'action gouvernemental relatives à Revenu Québec

Axe d'intervention 1.3 Attribution des sommes auxquelles la clientèle a droit		
Objectif 1.3.1	**Faciliter les démarches des citoyens et des entreprises pour qu'ils obtiennent les sommes ou les crédits auxquels ils ont droit**	
	Indicateur : Actions mises en œuvre pour faciliter les démarches des citoyens **Indicateur** : Actions mises en œuvre pour faciliter les démarches des entreprises	

Enjeu 2 Le respect des obligations fiscales pour assurer le financement des services publics

Le respect volontaire des obligations fiscales constitue un élément essentiel du régime fiscal québécois, puisque les sommes perçues par Revenu Québec servent à financer les dépenses publiques. C'est donc un enjeu majeur pour Revenu Québec, qui doit prendre les moyens pour préserver la base des revenus de l'État. Favoriser le respect volontaire des obligations fiscales implique d'abord que les citoyens et les entreprises connaissent leurs obligations ainsi que les moyens pour les remplir. Cela implique également de renforcer les mesures de contrôle pour détecter les stratagèmes d'évasion fiscale et le travail au noir.

Orientation 2 Inciter les citoyens et les entreprises à remplir volontairement leurs obligations

Revenu Québec renforcera ses actions destinées à inciter les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales, notamment en poursuivant la diffusion d'une information fiscale adéquate et adaptée. Il accentuera ses efforts de prévention, notamment grâce à des actions de communication valorisant le respect des obligations fiscales.

Axe d'intervention 2.1 Soutien de l'autocotisation		
Objectif 2.1.1	**Faciliter l'accomplissement des obligations fiscales des citoyens**	
	Indicateur : Avancement du projet Mon dossier – Citoyen à Revenu Québec	**Cible** : D'ici 2012, offrir aux citoyens un panier de services en ligne adapté à leurs besoins
Objectif 2.1.2	**Accentuer les efforts de prévention afin d'assurer le respect des obligations fiscales**	
	Indicateur : Nombre et types d'interventions de prévention	

Orientation 3 S'assurer que chacun paie sa juste part d'impôts, de taxes et de contributions sociales

En dépit des efforts que Revenu Québec fait pour améliorer la qualité de ses services et inciter les citoyens et les entreprises à remplir leurs obligations fiscales, une part de la clientèle demeure toujours moins encline à se conformer volontairement à celles-ci. Selon diverses études, l'économie au noir au Québec atteindrait de 3 % à 5,7 % du produit intérieur brut, soit l'équivalent de plus de 10 milliards de dollars. Cette réalité se traduit par des pertes fiscales importantes pour le gouvernement[3]. Il importe donc de prendre les mesures appropriées pour détecter les cas d'évasion fiscale et d'évitement fiscal, les rectifier et récupérer les pertes fiscales qu'ils entraînent. Cette orientation renforce également l'engagement de Revenu Québec à contribuer activement à la réalisation du plan de retour à l'équilibre budgétaire du ministère des Finances, qui prévoit l'intensification des efforts pour contrer l'évasion fiscale et l'évitement fiscal. Comme il est mentionné dans les documents publiés par le ministère des Finances, « lutter contre l'évasion fiscale est une nécessité dictée d'abord par un souci d'équité et de justice. C'est aussi une préoccupation importante alors que de fortes pressions s'exercent sur le cadre financier du gouvernement »[4].

Axe d'intervention 3.1 Contrôle fiscal		
Objectif 3.1.1	**Renforcer les contrôles en fonction des risques fiscaux**	
	Indicateur : Taux d'atteinte de l'objectif annuel de récupération fiscale	**Cible** : 100 %
	Indicateur : Montant des amendes imposées à la suite des activités d'enquête et d'inspection	
Objectif 3.1.2	**Intensifier les activités de recherche et développement afin de lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal**	
	Indicateur : Mesures correctrices implantées	**Cible** : D'ici 2012, avoir implanté des mesures correctrices dans les secteurs à risque, tels que la restauration, le commerce de détail et la construction, ainsi qu'en ce qui a trait à la fausse facturation

Axe d'intervention 3.2 Recouvrement des sommes dues	
Objectif 3.2.1	**Maximiser le recouvrement des créances**
	Indicateur : Taux de recouvrement des créances fiscales **Indicateur** : Taux d'atteinte de l'objectif annuel de recouvrement des créances fiscales et alimentaires

3. MINISTÈRE DES FINANCES. *Plan budgétaire*, budget 2009-2010, p. A.35.
4. MINISTÈRE DES FINANCES. *Renseignements additionnels sur les mesures du budget*, budget 2009-2010, p. B. 29.

Enjeu 3 La disponibilité de l'expertise et l'innovation dans les façons de faire pour réaliser la mission de Revenu Québec

Revenu Québec ne saurait fonctionner sans la collaboration de ses nombreux partenaires ainsi que la disponibilité et la compétence de son personnel. En effet, ses partenaires et son personnel sont essentiels à la réalisation de sa mission. Leur contribution est déterminante, tant dans la prestation de services directs à la clientèle que dans la lutte contre l'évasion fiscale. Pour atteindre ce dernier enjeu, Revenu Québec choisit de miser sur la compétence des personnes et d'innover dans ses façons de faire, tout en collaborant activement à la mise en œuvre des orientations gouvernementales.

Orientation 4 Miser sur les personnes

Les prochaines années seront marquées par des départs à la retraite en grand nombre. Revenu Québec doit se préparer à assurer la relève en rendant l'organisation attirante pour les personnes ayant le profil recherché et en favorisant l'acquisition de compétences ainsi que le transfert d'expertise en ce qui concerne les emplois vulnérables. Entre autres, il pourra explorer la possibilité de décentraliser certaines activités, rendant ainsi l'organisation plus attirante pour la main-d'œuvre spécialisée résidant en région. Il compte également parfaire ses stratégies de fidélisation en favorisant un milieu de travail sain, stimulant et mobilisateur ainsi qu'en améliorant les perspectives de carrière.

Axe d'intervention 4.1 Compétence		
Objectif 4.1.1	**Augmenter l'offre de formation**	
	Indicateur : Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	**Cible** : 3 % par année
Objectif 4.1.2	**Favoriser le transfert d'expertise**	
	Indicateur : Nombre et type de mesures implantées	**Cible** : D'ici 2012, avoir réalisé les mesures du plan de main-d'œuvre concernant le transfert d'expertise

Axe d'intervention 4.2 Fidélisation		
Objectif 4.2.1	**Favoriser un milieu de travail sain, stimulant et mobilisateur**	
	Indicateur : Taux annuel de roulement du personnel	**Cible** : Taux inférieur au taux moyen de la fonction publique
	Indicateur : Taux de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail	**Cible** : D'ici 2012, améliorer le niveau de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail
	Indicateur : Nombre d'inscriptions aux activités favorisant la santé	**Cible** : D'ici 2012, faire augmenter de 10 % le nombre d'inscriptions aux activités favorisant la santé
Objectif 4.2.2	**Améliorer les perspectives de carrière**	
	Indicateur : Proportion des parcours de carrière définis	**Cible** : D'ici 2012, avoir défini 100 % des parcours de carrière

Axe d'intervention 4.3 Relève		
Objectif 4.3.1	**Rendre l'organisation plus attirante pour les personnes ayant les profils recherchés**	
	Indicateur : Pourcentage des postes réguliers occupés	**Cible** : D'ici 2012, avoir pourvu 95 % des postes réguliers

Orientation 5 Innover dans les façons de faire et collaborer activement à la mise en œuvre des orientations gouvernementales

En plus de miser sur la compétence des personnes, Revenu Québec compte accroître sa performance en s'appuyant, notamment, sur les nouvelles technologies, ce qui lui permettra d'innover dans ses façons de faire et de mettre en place une organisation efficace du travail. De même, il continuera de participer activement aux projets gouvernementaux, puisque les changements qu'ils amènent favorisent l'innovation, tout en générant des gains à l'échelle gouvernementale.

Axe d'intervention 5.1 Façons de faire		
Objectif 5.1.1	**Prendre les moyens nécessaires pour que Revenu Québec demeure parmi les administrations fiscales les plus performantes en** - **tirant profit des nouvelles technologies;** - **assurant la confidentialité et la sécurité des renseignements;** - **saisissant les occasions d'établir des partenariats.**	
	Indicateur : Performance de Revenu Québec par rapport aux administrations fiscales comparables de l'Organisation de coopération et de développement économiques	**Cible** : Maintenir la position de Revenu Québec par rapport aux administrations fiscales comparables
	Indicateur : Taux de réalisation des plans d'action en protection et en sécurité de l'information	**Cible** : 100 %
Objectif 5.1.2	**Participer activement aux projets gouvernementaux en lien avec la mission de Revenu Québec**	
	Indicateur : Suites données aux demandes de participation aux projets gouvernementaux	

3. Quelques grands projets contribuant à la réalisation du plan stratégique

La mise en œuvre de nouveaux projets et la poursuite des projets en cours contribueront à l'atteinte des objectifs stratégiques au cours des prochains exercices financiers. En effet, plusieurs projets aboutiront pendant la période couverte par le *Plan stratégique 2009-2012* et généreront des gains sur le plan de la qualité des services et de la performance de l'organisation.

Projets contribuant à l'évolution des services pour en assurer la qualité

- Révision de l'offre de service avec la prestation électronique de services en toile de fond
- Modernisation des activités et des processus sous la responsabilité du registraire des entreprises
- Modernisation des activités relatives à la gestion provisoire des biens non réclamés
- Amélioration du traitement et simplification de l'application du crédit d'impôt pour maintien à domicile d'une personne âgée
- Allègements réglementaires et simplification des communications

Projets contribuant au respect des obligations fiscales pour assurer le financement des services publics

- Remise obligatoire de la facture et utilisation du module d'enregistrement des ventes dans le secteur de la restauration
- Poursuite du projet Mon dossier – Citoyen à Revenu Québec[5]
- Consultation et téléchargement de données fiscales par les citoyens
- Analyses, recherches et interventions concernant les planifications fiscales abusives
- Poursuite des projets de recherche et développement sur l'évasion fiscale

Projets favorisant la disponibilité de l'expertise et l'innovation dans les façons de faire pour réaliser la mission de Revenu Québec

- Poursuite du projet sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
- Amélioration de la qualité de vie au travail, de la formation et du développement de la carrière
- Refonte et développement de divers systèmes de mission, dont la refonte des systèmes de traitement de la déclaration de revenus des particuliers
- Révision des processus de contrôle des créances à recouvrer et de reddition de comptes organisationnelle
- Participation au développement du portail gouvernemental de services aux entreprises (clicSÉQUR et Infothèque gouvernementale)
- Développement d'un centre d'expertise en formulaires
- Contribution au développement de Services Québec

5. Ce projet permettra aux contribuables d'avoir accès en ligne à leur dossier fiscal.

Conclusion

Le présent plan vise à faire de Revenu Québec une organisation toujours plus exemplaire en matière d'administration de la fiscalité. D'ici au 31 mars 2012, grâce aux nombreux défis qu'il compte relever avec succès, Revenu Québec entend atteindre des résultats significatifs afin d'assurer le financement et la qualité des services publics. À cet égard, le *Plan stratégique 2009-2012* a pour but

- de préserver l'assiette fiscale tout en maintenant l'équité du régime fiscal;
- d'inciter les contribuables à respecter volontairement leurs obligations fiscales;
- de faciliter les démarches de sa clientèle;
- de diversifier son offre de service;
- d'optimiser la performance organisationnelle et d'assurer la mobilisation de son personnel;
- de contribuer de manière significative à la mise en œuvre des projets gouvernementaux.

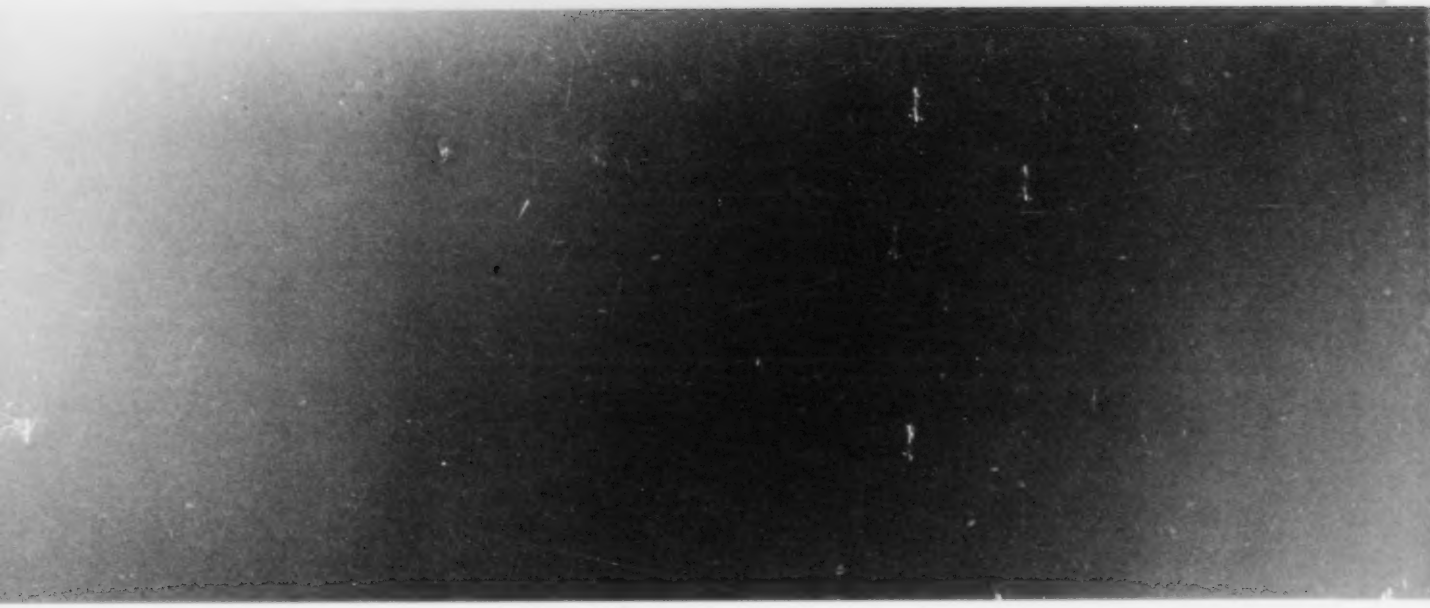
Tableau synoptique du *Plan stratégique 2009-2012*

Notre mission est de percevoir les impôts et les taxes et d'administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement.
Notre vision s'énonce comme suit : « Ensemble, nous contribuons avec fierté à assurer le financement et la qualité des services publics. »
Nos valeurs sont l'équité, le sens du service, le respect et le sens des responsabilités.

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs, indicateurs et cibles
Enjeu 1 : L'évolution des services offerts pour en assurer la qualité		
1 Actualiser l'offre de service destinée aux citoyens et aux entreprises en tenant compte de leurs besoins et en privilégiant l'utilisation des services en ligne	**1.1 Prestation électronique de services**	1.1.1 **Accroître la gamme des produits et services offerts par voie électronique aux citoyens et aux entreprises** Indicateur : Proportion des produits et services accessibles par voie électronique
		1.1.2 **Privilégier l'utilisation des services en ligne pour traiter avec les citoyens et les entreprises ainsi que pour les informer** Indicateur : Proportion des principales transactions et des communications par voie électronique par rapport à l'ensemble des modes de services — Cible : D'ici 2012, faire augmenter la proportion de 30 %
		1.1.3 **Collaborer avec les partenaires externes pour améliorer la prestation électronique de services** Indicateur : Pourcentage des projets ayant été soumis à une évaluation pour mettre à contribution des partenaires externes
	1.2 Qualité des services	1.2.1 **Atteindre les objectifs de la *Déclaration de services aux citoyens et aux entreprises*** Indicateur : Pourcentage des cibles de la déclaration atteintes ou dépassées — Cible : Atteindre 100 % des cibles chaque année
		1.2.2 **S'assurer que la clientèle est satisfaite des services qui lui sont rendus** Indicateur : Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services — Cible : 75 %
		1.2.3 **Moderniser la prestation de services relative notamment au registre des entreprises, aux biens non réclamés et aux pensions alimentaires** Indicateur (registre des entreprises) : Réduction des délais de service — Cible : D'ici 2012, réduire les délais de 50 % Indicateur (biens non réclamés) : Actions réalisées pour améliorer les services Indicateur (pensions alimentaires) : Actions mises en œuvre pour améliorer les services
		1.2.4 **Simplifier l'administration de la fiscalité des entreprises par des allégements réglementaires et administratifs** Indicateur : Pourcentage des mesures réalisées — Cible : D'ici 2012, réaliser 100 % des mesures du plan d'action gouvernemental relatives à Revenu Québec
	1.3 Attribution des sommes auxquelles la clientèle a droit	1.3.1 **Faciliter les démarches des citoyens et des entreprises pour qu'ils obtiennent les sommes ou les crédits auxquels ils ont droit** Indicateur : Actions mises en œuvre pour faciliter les démarches des citoyens Indicateur : Actions mises en œuvre pour faciliter les démarches des entreprises

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs, indicateurs et cibles
Enjeu 2 Le respect des obligations fiscales pour assurer le financement des services publics		
2 Inciter les citoyens et les entreprises à remplir volontairement leurs obligations	**2.1 Soutien de l'autocotisation**	2.1.1 **Faciliter l'accomplissement des obligations fiscales des citoyens** Indicateur : Avancement du projet Mon dossier – Citoyen à Revenu Québec — Cible : D'ici 2012, offrir aux citoyens un panier de services en ligne adapté à leurs besoins 2.1.2 **Accentuer les efforts de prévention afin d'assurer le respect des obligations fiscales** Indicateur : Nombre et types d'interventions de prévention
3 S'assurer que chacun paie sa juste part d'impôts, de taxes et de contributions sociales	**3.1 Contrôle fiscal**	3.1.1 **Renforcer les contrôles en fonction des risques fiscaux** Indicateur : Taux d'atteinte de l'objectif annuel de récupération fiscale — Cible : 100 % Indicateur : Montant des amendes imposées à la suite des activités d'enquête et d'inspection 3.1.2 **Intensifier les activités de recherche et développement afin de lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal** Indicateur : Mesures correctrices implantées — Cible : D'ici 2012, avoir implanté des mesures correctrices dans les secteurs à risque, tels que la restauration, le commerce de détail et la construction, ainsi qu'en ce qui a trait à la fausse facturation
	3.2 Recouvrement des sommes dues	3.2.1 **Maximiser le recouvrement des créances** Indicateur : Taux de recouvrement des créances fiscales Indicateur : Taux d'atteinte de l'objectif annuel de recouvrement des créances fiscales et alimentaires

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs, indicateurs et cibles
Enjeu 3 La disponibilité de l'expertise et l'innovation dans les façons de faire pour réaliser la mission de Revenu Québec		
4 Miser sur les personnes	**4.1 Compétence**	4.1.1 **Augmenter l'offre de formation** Indicateur : Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation — Cible : 3 % par année 4.1.2 **Favoriser le transfert d'expertise** Indicateur : Nombre et types de mesures implantées — Cible : D'ici 2012, avoir réalisé les mesures du plan de main-d'œuvre concernant le transfert d'expertise
	4.2 Fidélisation	4.2.1 **Favoriser un milieu de travail sain, stimulant et mobilisateur** Indicateur : Taux annuel de roulement du personnel — Cible : Taux inférieur au taux moyen de la fonction publique Indicateur : Taux de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail — Cible : D'ici 2012, améliorer le niveau de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail Indicateur : Nombre d'inscriptions aux activités favorisant la santé — Cible : D'ici 2012, faire augmenter de 10 % le nombre d'inscriptions aux activités favorisant la santé 4.2.2 **Améliorer les perspectives de carrière** Indicateur : Proportion des parcours de carrière définis — Cible : D'ici 2012, avoir défini 100 % des parcours de carrière
	4.3 Relève	4.3.1 **Rendre l'organisation plus attirante pour les personnes ayant les profils recherchés** Indicateur : Pourcentage des postes réguliers occupés — Cible : D'ici 2012, avoir pourvu 95 % des postes réguliers
5 Innover dans les façons de faire et collaborer activement à la mise en œuvre des orientations gouvernementales	**5.1 Façons de faire**	5.1.1 **Prendre les moyens nécessaires pour que Revenu Québec demeure parmi les administrations fiscales les plus performantes en** – **tirant profit des nouvelles technologies;** – **assurant la confidentialité et la sécurité des renseignements;** – **saisissant les occasions d'établir des partenariats.** Indicateur : Performance de Revenu Québec par rapport aux administrations fiscales comparables de l'Organisation de coopération et de développement économiques — Cible : Maintenir la position de Revenu Québec par rapport aux administrations fiscales comparables Indicateur : Taux de réalisation des plans d'action en protection et en sécurité de l'information — Cible : 100 % 5.1.2 **Participer activement aux projets gouvernementaux en lien avec la mission de Revenu Québec** Indicateur : Suites données aux demandes de participation aux projets gouvernementaux



PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Revenu Québec